administrateur
@ la vie de l'IFA

Février 2014
N°58

Administrateurs salariés

L'Institut Français des Administrateurs a présenté le 4 février sa position finalisée sur l'intégration des administrateurs salariés aux Conseils d'administration et ses 12 recommandations.

Alors que la loi relative à la sécurisation de l'emploi impose dorénavant la désignation d'un ou plusieurs administrateurs salariés dans les grandes entreprises, Le rapport du groupe de travail IFA sur les administrateurs salariés, présidé par Jacques-Etienne de T'Serclaès, rappelle l'intérêt d'avoir de tels membres au sein des instances de gouvernance.

« Comment les désigner ? », « De quels moyens doivent-ils disposer ? », telles sont les questions auxquelles répond également le rapport.

Autre thématique sur laquelle insiste le document : l'actionnariat salarié. Avec près de 3,5 millions d'actionnaires salariés (9 millions en Europe), la France est le pays européen leader dans le domaine. Or, une partie des administrateurs salariés sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires et représentent les salariés actionnaires.

A l'occasion de cette Matinale, nous avons recueilli le témoignage d'un administrateur salarié très impliqué dans la gouvernance de son entreprise.

4 questions à ...

Pascal Mathieu

Administrateur salarié chez Air France, membre de l'IFA

Qu'apportent les administrateurs salariés aux Conseils d'administration ?

Rappelons, en préambule, que la loi ne fait aucune différence entre les administrateurs salariés et les autres administrateurs (administrateurs exécutifs ou indépendants). En revanche, il y certainement une différence d'approche : les administrateurs salariés ont souvent une vision à plus long terme, étant là pour défendre la pérennité de l'entreprise (ce qui ne les empêche pas, évidemment, de réfléchir aux meilleures façons de faire des profits). Les administrateurs salariés sont, par ailleurs, des témoins clés de l'ambiance de l'entreprise. Ils peuvent se permettre un peu plus d ' « impertinence » et poser des questions découlant de la réalité du terrain…

Certes, ils n'ont pas l'expérience de la conduite d'une entreprise, mais il n'y a pas de frein de compétence pour les administrateurs salariés qui, souvent, se forment plus que les autres aux bonnes pratiques de gouvernance.

N'y a-t-il pas un risque, avec des administrateurs salariés dans les Conseils, de voir certaines informations ne plus être confidentielles ?

Les administrateurs salariés ont les mêmes devoirs que les autres administrateurs : confidentialité des débats, défense de l'intérêt social de l'entreprise, solidarité avec la décision collégiale du Conseil, etc. Il y eut un temps où les autres administrateurs se réunissaient « informellement » avant le Conseil pour prendre les décisions « délicates » en l'absence des administrateurs salariés… Cette défiance tend, désormais, à s'estomper. Si une fuite apparait, il faut que

DANS CE NUMÉRO

AGENDA 3
EN RÉGION 4
FORMATION 5
DU CÔTÉ DES ADHÉRENTS 6
DU CÔTÉ DES ASSOCIÉS ET FONDATEURS 7
ÉVÉNEMENTS PARTENAIRES 9
ACTUALITÉS DU MOMENT 11
ACTUALITÉS DE LA GOUVERNANCE 13

PROCHAINE PARUTION

12 MARS 2014

Le nouveau Vade-mecum 2014 est disponible !

"administrateur@la vie de l'IFA" est la lettre d'information mensuelle électronique destinée aux adhérents de l'Institut Français des Administrateurs
11bis rue Portalis 75008 Paris
Tél.: +33 (0) 1 80 05 62 20 Fax : +33 (0) 1 80 05 62 23
www.ifa-asso.com
contact@ifa-asso.com
Association régie par la loi du 1er juillet 1901
N° de SIRET : 451 971 675 000 25 - Code APE : 9499Z

l'administrateur soit sanctionné, qu'il soit salarié, indépendant ou membre de l'exécutif !

Nos dernières expériences, dans ce domaine, ont démontré que les fuites déplorées n'avaient pas été le fait des administrateurs salariés…

Comment exercez-vous votre mandat d'administrateur salarié ?

Le Conseil d'administration est un rapport de force positif entre l'exécutif et les autres membres. L'exercice du mandat dépend beaucoup de la personnalité du Président du Conseil. Aujourd'hui, en termes d'information des salariés et de transparence, les administrateurs salariés sont en pointe, notamment pour alerter les salariés sur les difficultés de l'entreprise. Ils ont l'impression, à cet égard, de faire le travail des patrons ! C'est peut-être un phénomène conjoncturel, mais je le constate au quotidien. De mon côté, nous avons de la chance chez Air France d'avoir de bonnes conditions pour exercer notre mandat : l'entreprise finance à chaque administrateur un certain nombre des tribunes à destination des salariés.

Comment devient-on administrateur salarié ?

Notre code électoral le permet sous deux formes : peut se présenter un salarié présenté par une organisation syndicale représentative ou un salarié qui rassemble 100 signatures préalables. L'ensemble des salariés votent pour élire leurs représentants au Conseil d'administration. Pour ma part, j'ai été présenté par le syndicat auquel j'appartiens et consacre un mi-temps à cette fonction. La plupart des administrateurs salariés cependant consacre un temps complet à leur mandature.

Propos recueillis pas A.Sarrazin Fargo

Sur l'espace documentaire de l'IFA

Vous pouvez retrouver :

- le rapport
- sa présentation avec de nombreuses informations chiffrées issues de la Fédération européenne des actionnaires salariés
- les enregistrements audio de la Matinale du 4/2

Administrateurs salariés : les 12 recommandations de l'IFA

- La présence des administrateurs salariés doit s'inscrire dans une stratégie globale d'implication des salariés, en lien avec les dispositifs d'intéressement, d'actionnariat salarié et de dialogue social. Ils améliorent le processus de décision du conseil.
- Pour développer l'actionnariat salarié, on veillera à conserver une fiscalité modérée de l'actionnariat salarié sous condition de détention.
- Une homogénéisation des statuts et des droits des administrateurs représentant les actionnaires salariés et élus par les salariés est souhaitable.
- La société doit favoriser la bonne tenue du processus de désignation, notamment en mettant à disposition les moyens nécessaires.
- Une attention particulière doit être portée à l'évolution du poste et de la carrière des administrateurs salariés.
- Les entreprises fortement présentes à l'international doivent engager une réflexion sur la représentation de leurs salariés hors de France.
- Les entreprises de taille intermédiaire peuvent désigner des administrateurs salariés de manière plus souple, en les cooptant dans le cadre du droit commun.
- L'accueil et le suivi des administrateurs salariés par le comité des nominations sont recommandés.
- Les administrateurs salariés doivent bénéficier d'une formation pour leur permettre d'accomplir leur mission de manière adéquate.
- Leur poste de travail doit être aménagé de manière compatible avec l'exercice plein du mandat.
- Des moyens équivalents à ceux des autres administrateurs sont mis à leur disposition, qui peuvent être étendus si un rôle particulier d'animation du dialogue est attendu de leur part.
- Une participation des administrateurs salariés aux travaux des comités spécialisés est conseillée.

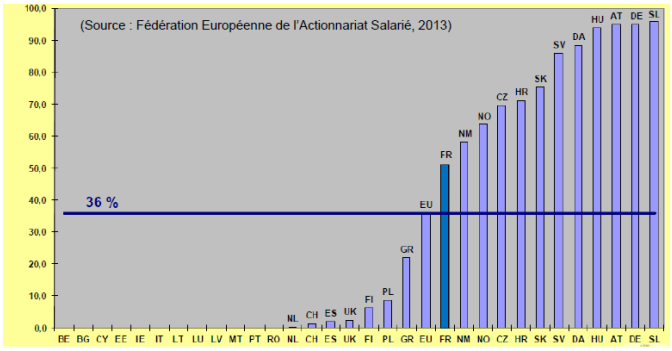
ETATS DES LIEUX EN FRANCE

Nombre d'entreprises publiques et privées dans lesquelles siègent des administrateurs salariés **Dont entreprises du SBF 120**	**160*** **13****
Nombre total d'administrateurs salariés **Dont entreprises du SBF 120**	**545*** **37****
Nombre de sociétés du SBF 120 dans lesquelles siègent au moins un administrateur représentant les actionnaires salariés	**21****
Nombre total d'administrateurs actionnaires salariés dans les sociétés du SBF 120	**26****
Nombre de sociétés du SBF 120 avec au moins 1 censeur	**12*****
Nombre total de censeurs dans les sociétés du SBF 120	15***

** Mise à jour 2010 de l'ouvrage « Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise », ed. La documentation française, 2009*
*** au 31/12/2012 - T. Waxin*
**** en 2010 - société Asse*

PANORAMA EUROPEEN

% des salariés couverts par une représentation dans les conseils des grandes entreprises européennes



à vos agendas

Mercredi 12 février à 8h CCI Lille	Matinale IFA Nord : IMPACT DU DÉFI NUMÉRIQUE SUR LE BUSINESS MODEL DE L'ENTREPRISE : Nouveaux enjeux, nouveaux risques
Mardi 18 février 10h30-17h IFA Paris	Réunion annuelle des délégations régionales de l'IFA
Mercredi 19 Février à 8h30 CCI Marseille	Matinale IFA Mediterranée : Panorama 2013 de la Gouvernance des Sociétés Cotées et des Midcaps Françaises et Européennes (Etude EY)
Vendredi 28 février 12h Lyon	Déjeuner débat IFA Rhône Alpes : construire un projet de gouvernance familiale Comment s'y prendre ?
Lundi 10 mars à 18h	Club des Secrétaires de Conseil : « Les orientations stratégiques de l'entreprise : une nouvelle relation à établir entre le Conseil d'administration et le CE »
Mercredi 12 mars10h-15h30 Brussels	Conférence ecoDa : Corporate governance for familiy business
~~*Mercredi 12 mars à 17h30*~~ ~~*CCI Paris*~~	~~*Conférence débat du Club recherche : Stratégies des proxies et gouvernance des entreprises.*~~ ~~*REPORT en décembre*~~
Vendredi 28 mars 8h30 CCI- Paris	Matinale IFA : Le conseil et la RSE
Mercredi 9 avril 17h30 CCI- Paris	Private equity et gouvernance
Mardi 29 avril 14h30-18h30 Brussels	Conférence ecoDa : Board Selection Process
Mercredi 14 mai 14-18h00	Forum de la recherche en gouvernance
Vendredi 23 mai 8h30-13h	Matinale de 1er bilan des AG et **Assemblée générale de l'IFA**
Lundi 26 mai 2014	Club des Secrétaires de Conseil : Rencontre avec Denis Ranque, président du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise

Les Matinales de l'IFA

Vendredi 28 mars de 8h30-10h00

Matinale IFA

Rendu des travaux du Club RSE

Pour s'inscrire : http://www.ifa-asso.com/agenda/agenda.php?evenement_id=515

Nouveau : les adhérents de l'IFA ont la possibilité de venir accompagné(e) d'une personne de leur choix, pour qui la participation à cette Matinale sera gratuite.

Derniers rapports, compte-rendus et enregistrements mis en ligne récemment (sur l'espace des adhérents):

à compter du 14/2		4/2/2013 : Administrateur salariés : une dynamique positive
		17/12/2013 : Guide de gouvernance des mutuelles et coopératives (la version définitive du rapport sera imprimée fin janvier)
		11/12/2012 : Rapport de la Commission internationale: Say on Pay

Votre expérience nous intéresse !

Après s'être penchée en 2013 sur le processus de recrutement des Administrateurs, la **Commission des ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire)* a décidé de s'intéresser en 2014 à la rémunération des Administrateurs**.

Cette rémunération n'est pas une fin en soi. **C'est la contrepartie de la contribution majeure au développement, à la rentabilité et à la pérennité de l'entreprise**, découlant de l'apport de compétence et d'expérience par les membres de son Conseil.

La Commission lance donc cette semaine une étude portant sur la rémunération des Administrateurs d'ETI qui aborde également des aspects relatifs à leur profil, leurs risques ainsi qu'à la déontologie.

Tous les adhérents de l'IFA exerçant des mandats dans des SA, SAS et SCA (à l'exclusion de ceux dans des sociétés mutualistes, coopératives, fondations ou associations) seront invités à y participer en répondant à un questionnaire en ligne.

Surveillez vos emails ! Nous comptons sur votre participation !

** Entreprises de 250 à 5000 salariés/ CA< à 1,5 Milliard d'euros*

IFA Rhône Alpes

Vendredi 28 février 2014 de 12h15 à 14h15

Déjeuner Débat à Lyon : CONSTRUIRE UN PROJET DE GOUVERNANCE FAMILIALE ?

Comment s'y prendre ? Comment développer les activités du groupe familial tout en relevant les défis de la transmission, de gouvernance et du financement ; sans oublier le maintien de l'affectio societatis qui garantit l'implication des actionnaires familiaux ?

Les participants de la table ronde réunis autour de Michel-Pierre DELOCHE, Président de la Délégation Régionale IFA Rhône Alpes et Louis LANDROT, Président Régional APIA, présenteront les grandes étapes d'un projet de gouvernance familiale réussi en termes de structuration, de formation et d'implication des jeunes générations :

- Guillaume DETOURMIGNIES, senior manager Deloitte
- Luc GRANGER, Associé fondateur d'Intuitae

Roland TCHÉNIO Président de Toupargel nous apportera son témoignage.

Lieu : Palais du Commerce, Place de la Bourse, Salle Tony Garnier - 69002 Lyon

Inscription en ligne sur le site de l'IFA : http://rhonealpes.ifa-asso.com

IFA Midi Pyrénées

Mercredi 26 mars 2014 12h-13h30 Conférence à Toulouse : Comportement des investisseurs face à la crise financière en Europe

Avec Véronique Védrine, Présidente de l'IFA Midi Pyrénées et Directrice du Réseau Sud de BPIFrance

Bertrand FINET, Directeur Exécutif BPIFrance Investissement – Direction Fond propres PME

Et la participation de

Laurent GERMAIN, Délégué Régional de l'IFA et Responsable du laboratoire de recherche « Financial Economics » de Toulouse Business School

Guillaume BAECHLER, Université Toulouse Capitole et Toulouse Business School

Lieu : Toulouse Business School (Amphi BOSCO) 20 bd Lascrosses - BP 7010 - 31068 Toulouse Cedex 7 - France

Pour tout renseignement, merci de contacter Laurent Germain : l.germain@tbs-education.fr

Inscription en ligne sur le site de l'IFA : http://midi.ifa-asso.com

IFA Mediterannée

Mercredi 19 février 2014 à 8h30 Matinale à Marseille : Panorama 2013 de la Gouvernance des Sociétés Cotées

La CEFIM et la délégation Méditerranée de l'IFA vous convient à une Matinale sur le thème : Panorama 2013 de la Gouvernance des Sociétés Cotées : Présentation des résultats du panorama de la gouvernance des Midcaps Françaises et Européennes - Etude EY

Délégation régionale : Délégation IFA Méditerranée - Méditerranée

Lieu : Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille Provence Palais de la Bourse – Espace Cefim – 9, La Canebière – 13001 Marseille

Participation gratuite mais inscription obligatoire

Inscription en ligne sur le site de l'IFA : http://paca.ifa-asso.com

IFA Grand Ouest

Le partenariat régional avec NAPF (Nantes Atlantique Place Financière) a été renouvelé pour 2014 et IFA Grand Ouest intègre la Commission Gouvernance de NAPF.

L'adhésion au CCO (Centre de Communication de l'Ouest), basé à Nantes, est en place et permettra à notre délégué régional Yves Couillard de relayer les actions de l'IFA auprès des centaines d'entreprises adhérentes et les médias qui en sont tous adhérents.

Les échanges se poursuivent avec la DFCG (association des directeurs financiers & contrôleurs de gestion) en vue d'éventuelles actions coordonnées en 2014 dans le Grand Ouest.

Une manifestation est prévue le 26 mars 2014 associant NAPF, IFA et Audencia, dans les locaux de la CCI Nantes-St Nazaire, pour clore le premier cycle du « Parcours d'accompagnement des futurs administrateurs » à Audencia. Fidal et Deloitte son également partenaires de l'opération. Thème retenu : l'équilibre hommes/femmes dans les conseils : quel parcours ? Les médias et tous les dirigeants régionaux seront conviés. (Programme détaillé prochainement disponible sur http://grandouest.ifa-asso.com

les formations de l'IFA en 2014

	Ref.	Session	Durée	1er semestre	2nd semestre
INCONTOURNABLE	MPG	Les meilleures pratiques de gouvernance	1	25 mars 28 mai	18 nov.
	ADC	Administrateur : l'arrêté des comptes	1	15 avril	14 oct.
	RCP	Administrateur : apprécier les risques de mise en cause de sa responsabilité civile et pénale	0,5	16 mai	17 oct.
	PBP	Principes et bonnes pratiques de gouvernance (Condensé de MPG+ADC+RCP)	3	2-4 juillet	26-28 nov.
SPÉCIFIQUE	ADS	Administrateur salarié	2	20-21 mars 19-20 juin	1-2 déc.
	AFG	Etre administrateur d'une filiale d'un groupe de sociétés	1	24 juin	19 nov.
	EUR	New Governance Challenges for Board Members in Europe. Benchmarking, networking and updating Avec ecoDa à Bruxelles (en anglais)	2	17-18 mars	
	CPG	French Corporate Law and Governance : a practical briefing for foreign directors (en anglais)	0,5		15 oct.
	AAF	Etre administrateur d'une association ou d'une fondation	0,5	10 avril	20 nov.
	GEF	La gouvernance d'une entreprise familiale	1		13 nov.
PERFECTIONNEMENT	PDS	Administrateur : participer activement aux décisions stratégiques	1		6 nov.
	COA	Administrateur : optimiser son impact personnel dans les conseils d'administration	1		15 nov.
	RSE	Interpréter l'extra financier	1	20 juin	
	RCA	Rôle et impact du comité d'audit	1		2 déc.
	REM	Administrateur : participer au comité de rémunération	1	13 mars	27 nov.

Téléchargez le planning et le bulletin d'inscription

Les promotions N°13 et 14 sont en cours.

Pour les promotions N°15 (qui débutera en février 2014) et N°16 (démarrant en mai 2014) les inscriptions sont closes.

Les inscriptions pour la promotion N°17 (démarrant en sept 2014) sont ouvertes jusqu'au 28 février.

Une réunion d'information est programmée le 28 avril chez Sciences Po : http://www.ifa-asso.com/agenda/agenda.php?evenement_id=392

Bienvenue à l'IFA !

Le 20 janvier la commission a validé l'admission de **10 nouveaux adhérents individuels (voir ci-après)** ainsi que l'**adhésion de BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT.**

La prochaine commission d'admission aura lieu le 17 mars !

Christine Leconte

Responsable du développement
christine.leconte@ifa-asso.com
01 80 05 62 31

+
+

Hélène ARMENGAUD
François BAVOILLOT
Alice DAUTRY
Diane DE SAINT AFFRIQUE
Amaury DEWAVRIN
Roland KIENTZ
Catherine LE HEN FERRENBACH
Stéphane MOAL
Nathalie PRADINES
Karim RABEH

Réunions d'accueil des adhérents

Dès votre adhésion à l'IFA, venez découvrir toutes les activités et les services développés pour vous. Un dossier d'accueil et la dernière version du Vade-mecum de l'administrateur vous seront remis.

Prochaines dates :

mardi 11 mars - lundi 31 mars - jeudi 10 avril

Début de réunion à 17h30 - Durée 2h15
Attention nouveau lieu : 11bis rue Portalis– 75008 Paris

Inscription : http://www.ifa-asso.com/agenda/agenda.php?evenement_type_id=13

Anazade Amdjad

Responsable des relations adhérents
anazade.amdjad@ifa-asso.com -01 80 05 62 29

Le fil des nominations

Mme Laurence Antiglio et Monsieur Xavier Parte sont les deux candidats retenus par la société Vertex dans le cadre de la recherche de mandat initiée via JeChercheUnAdministrateur.com

Pour que nous relayons nos nouveaux mandats dans la prochaine Newsletter ainsi que sur le site de l'IFA voici le format de l'information à nous transmettre :

- Nom de l'entreprise
- Si société cotée : son marché de référence
- Type de mandat : membre du conseil d'administration ou membre de conseil de surveillance, membre/président de comité spécialisé.
- Durée du mandat
- Date de l'AG au cours de laquelle la nomination a été confirmée.

Clémence Decortiat

Responsable de la Communication
clemence.decortiat@ifa-asso.com - 01 80 05 62 32

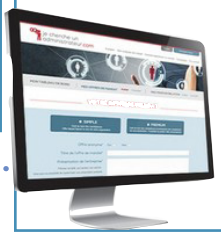
1 nouvelle offre a été publiée sur jechercheunadministrateur.com

le 22 janvier par la société Stroc au Maroc.

Vous souhaitez consulter cette offre et faire acte de candidature?

1° connectez vous sur le site www.jechercheunadministrateur.com

2° identifiez vous au moyen de vos identifiant et mot de passe habituellement utilisés pour vous connecter au site de l'IFA. (attention de bien cocher «candidat IFA)



3° Consultez l'offre

4° Candidatez !

Si vous estimez remplir les conditions précisées dans le détail de l'offre, en termes de parcours et d'expérience, vous pouvez attacher votre CV et composer votre message

La plume de nos adhérents

Saviez-vous que :

- La tristesse rend myope et s'amuser rend patient, d'après les études d'Harvard et de Colombia.

- Les personnes qui culpabilisent sont excellentes pour les entreprises, d'après l'université de Carnegie Mellon.

- La paternité des P.D.G. influe sur la rémunération des employés (Colombia Business School).

- Le management à la Don Corleone fascine le Boston Consulting Group.

- Plus de 35 % des entrepreneurs aux États-Unis sont dyslexiques.

- Les râleurs sont les meilleurs ...

Depuis des années, Annie Kahn recense chaque semaine pour Le Monde et sa fameuse chronique « Ma vie en boîte » les travaux de sociologues, psychologue et économistes sur les comportements en entreprise.

Une approche ludique et enrichissante sous forme de courtes chroniques qui nous font découvrir de nouvelles tendances de management et des comportements en entreprise parfois à l'opposé des idées reçues.

Annie Kahn est par ailleurs l'une des premières administratrices certifiées par l'IFA (mai 2011) et siège au conseil de la société Delfingen. Au fil des pages on peut y trouver quelques conseils à l'intention des membres de Conseil d'administration.

Comme chaque année Fidal et Nyse Euronext publient l'agenda des sociétés cotées.

Voici un extrait des principales dates qui jalonneront votre année. Cette brochure comporte également de nombreuses Informations et obligations diverses et revient sur principales dispositions de l'année 2013 qui impactent la communication financière des entreprises.

Cette brochure est également déclinée pour les sociétés cotées sur Alternext.

Téléchargez cette brochure

Principales obligations planifiables

Ce planning est celui d'une société anonyme à conseil d'administration clôturant ses comptes le 31 décembre 2013et établissant un document de référence en contrôle a posteriori.

DATE LIMITE	OPERATIONS
Clôture (CL)	**Date de clôture**
	Diffusion du bilan semestriel du contrat de liquidité(1)
31 janvier 2014	Information des commissaires aux comptes relative aux conventions réglementées
28 février 2014	**COMMUNIQUE FINANCIER SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL**(1) (2)
Avant le 31 mars 2014	Déclaration de capitalisation boursière pour le paiement de la contribution AMF (si capitalisation boursière moyenne sur 3 ans > 1 milliard d'€)
Avant le Conseil qui convoque l'AG	Le cas échéant, solliciter l'avis du CE sur le projet de modification statutaire en vue d'adopter la modalité de désignation du ou des représentants des salariés au conseil
	COMITE D'AUDIT
30 avril 2014	**CONSEIL D'ADMINISTRATION** – Le cas échéant, arrêté du capital (suite à des levées de stock options ou d'exercice de valeurs mobilières au cours de l'exercice précédent) – Arrêté des comptes 2013 – Convocation AG avec projets de résolutions – *Point sur le développement durable et la RSE* – Adoption des rapports – Documents de gestion prévisionnelle – Approbation du rapport du président sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise – Délibération sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale – Le cas échéant, définition des orientations stratégiques pour information-consultation du CE
Le jour du conseil après bourse	**COMMUNIQUE FINANCIER SUR LES COMPTES ANNUELS (et le cas échéant sur les évolutions des orientations stratégiques et sur le montant et la date de détachement du coupon et de versement du dividende)**(1)
	Réunion d'analystes – *Mise en ligne sur le site de la société des présentations à destination des analystes*
Dans les 8 jours du conseil	Communication des documents de gestion prévisionnelle aux commissaires aux comptes et au CE
Au plus tôt	Information de l'AMF de la date prévue de l'AG
	Dépôt à l'AMF du **document de référence** – Obtention du numéro de dépôt
	Communiqué précisant les conditions de mise à disposition du document de référence (1)
30 avril 2014	**DIFFUSION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL** (Dispense si intégré dans le document de référence publié dans les 4 mois de la clôture ayant fait l'objet d'un communiqué de mise à disposition) (1)
30 avril 2014	C**ommuniqué sur les honoraires des commissaires aux comptes** (Dispense si cette information est intégrée dans le document de référence publié dans les 4 mois de la clôture et ayant fait l'objet d'un communiqué de mise à disposition ou dans le rapport financier annuel).(1)

DATE LIMITE	OPERATIONS
15 mai 2014	**INFORMATION FINANCIERE TRIMESTRIELLE T1** (1) (2)
J – 35	**Publication au BALO de l'avis préalable à l'assemblée**
	Mise en ligne sur le site de l'émetteur des exposés des motifs (rapport à l'AG) sur les projets de résolutions et du tableau de synthèse de l'utilisation des délégations financières
	***Communiqué dans la presse de diffusion nationale** sur la date, le lieu et l'heure de l'assemblée*
J – 25 (date limite de réception) Avis préalable + 20 jours (date limite d'envoi)	Date limite d'inscription de points et/ou projets de résolutions par les actionnaires
Avis préalable + 10 jours	Date limite de dépôt des projets de résolutions par le CE
J – 21	Mise en ligne sur le site de l'émetteur des documents préparatoires à l'assemblée et notamment le nombre total d'actions et de droits de vote existants à la date de publication de l'avis préalable
	Communiqué précisant les modalités de mise à disposition des documents préparatoires à l'assemblée générale (1)
	Envoi au service titres du modèle de lettre de convocation des actionnaires nominatifs et des documents d'information relatifs à l'assemblée
Date de la convocation	Information AMF et Euronext de tout projet de modifications statutaires
Date de la convocation	Dépôt au siège des rapports des commissaires aux comptes et des documents destinés aux actionnaires
J – 15	**Publication au BALO et dans un journal d'annonces légales de l'avis de convocation de l'assemblée**
	Convocation, par lettre recommandée avec accusé de réception, des commissaires aux comptes *Convocation des actionnaires nominatifs*
	Communication au CE des documents soumis à l'AG *Information du CE sur la possibilité de désigner deux représentants pour assister à l'AG*
	Le cas échéant, information des représentants de la masse des obligataires et/ou des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la possibilité d'accéder à l'AG
J – 4 ouvrés	Date limite d'envoi de questions écrites par les actionnaires
J – 3 ouvrés à 0h	« Record date » - Arrêté de la feuille de présence par la banque
J – 3 (sauf délai statutaire plus court)	Date limite de réception des formulaires de vote par correspondance
J = CL + 6 mois	**ASSEMBLEE GENERALE**
J	Eventuellement **CONSEIL D'ADMINISTRATION** (désignation Président, DG, DGD, mise en œuvre du programme de rachat d'actions, répartition des jetons de présence…)

DATE LIMITE	OPERATIONS
Date de mise en œuvre du PRA	**Diffusion du descriptif du programme de rachat d'actions** (Dispense si l'information est intégrée dans le document de référence ou dans le rapport financier annuel) (1)
Au plus tôt	Information du CE de l'adoption de la résolution relative au programme de rachat d'actions
Au plus tôt	*Mise en ligne sur le site de l'émetteur de la date prévue pour l'assemblée de N+1, voire de N+2 (sauf PME-ETI*)*
J + 15	Mise en ligne sur le site de l'émetteur du résultat des votes par résolution
Mise en paiement du dividende – 5 j de bourse	La cas échéant, déclaration à EURONEXT de la date de mise en paiement du dividende
CL+ 9 mois	Le cas échéant, mise en paiement du dividende
13 juin 2014 (3)	Le cas échéant, mise en place d'une base de données économiques et sociales (attente décret)
1er juillet 2014	Le cas échéant, information-consultation du CE sur l'utilisation du CICE
	Diffusion du bilan semestriel du contrat de liquidité (1)
J + 30	Dépôt des comptes au greffe du Tribunal de Commerce Le cas échéant, formalités légales
Date du dépôt du rapport annuel au greffe	**Rapport du président sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise et du rapport des commissaires aux comptes** sur ce rapport (Dispense si la société publie un document de référence contenant obligatoirement ces rapports ou s'ils sont intégrés dans le rapport financier annuel) (1)
J + 45	**Publication au BALO de l'avis d'approbation des comptes et de la décision d'affectation du résultat** (ou de la référence de la diffusion du rapport financier annuel si les comptes ont été approuvés sans modification par l'assemblée et des attestations des commissaires aux comptes)
J + 3 mois (PME-ETI*) J + 2 mois (hors PME-ETI*)	*Mise en ligne sur le site de l'émetteur du compte rendu de l'assemblée*
J + 3 mois	Le cas échéant, si la société est visée, négociation d'un accord en matière de prime sur dividende (ou établissement d'un procès-verbal de désaccord en cas d'échec de la négociation).
J + 4 mois (hors PME-ETI)*	Établissement du procès verbal de l'assemblée
	Le cas échéant, COMMUNIQUE FINANCIER SUR T2 (1) (2)
	COMITE D'AUDIT
29 août 2014	**CONSEIL D'ADMINISTRATION** – Etablissement des comptes semestriels et préparation du rapport financier semestriel S1 – Le cas échéant, réponse à l'avis du CE sur les orientations stratégiques
29 août 2014	**COMMUNIQUE FINANCIER SUR LES COMPTES SEMESTRIELS**(1) **DIFFUSION DU RAPPORT FINANCIER SEMESTRIEL**(1)
	Réunion d'analystes – *Mise en ligne des présentations à destination des analystes - Point d'information synthétique consacré aux discussions qui ont eu lieu en AG (sauf PME-ETI*).*
31 octobre 2014	**CONSEIL D'ADMINISTRATION** – Documents de gestion prévisionnelle
Dans les 8 jours du conseil	Communication des documents de gestion prévisionnelle aux commissaires aux comptes et au CE
14 novembre 2014	**INFORMATION FINANCIERE TRIMESTRIELLE T3** (1) (2)
AG modifiant les statuts + 6 mois	Pour les sociétés concernées, date limite de l'élection du ou des administrateurs représentant les salariés

A lire

Dirigeants : La confiance en hausse

La 17ème édition de l'étude mondiale de PwC sur les priorités des dirigeants montre qu'ils sont deux fois plus nombreux que l'an dernier à anticiper une amélioration de l'économie mondiale, et 39 % d'entre eux se déclarent « très confiants » dans les perspectives de croissance de leur chiffre d'affaires au cours des douze prochains mois.

Selon Bernard Gainnier, Président de PwC France & Afrique francophone : « Les dirigeants ont commencé à reprendre confiance. Ils sont parvenus à piloter leur entreprise en période de crise, et à présent, ils sont plus nombreux à se sentir en mesure de développer leur activité. Toutefois, les chefs d'entreprise reconnaissent que générer de la croissance demeure pour eux un défi, notamment car ils doivent faire face à des conditions de marché mouvantes, telles que le ralentissement de la croissance dans les marchés émergents et la faible croissance dans les pays matures. »

On constate cette année un niveau de préoccupation inégalé vis-à-vis de l'excès de réglementation, de la réponse des pouvoirs publics face aux déficits budgétaires et à la dette, et enfin des politiques fiscales.

Les dirigeants privilégient la croissance organique comme levier de croissance, et déclarent que certains pays matures redeviennent attractifs (Etats-Unis, Allemagne, Royaume-Uni, Japon).

Découvrez l'étude sur le site de PwC :

http://www.pwc.fr/17th-annual-global-ceo- survey.html

A découvrir

La 4ème édition de la newsletter « Objectif croissance : La lettre des Décideurs », éditée par Grant Thornton avec notamment :

- Une tribune de Nicolas Bouzou, Economiste et Journaliste,
- Un panorama de la croissance à l'échelle internationale.
- Des sujets qui apportent un éclairage avisé sur les enjeux des dirigeants en ce début d'année 2014.

Téléchargez le document en cliquant sur ce lien : http://www.grant-thornton.fr/default.php?fct=formdownload&p=209&idreq=752

Spécial : Journée Internationale de la Femme

Conférence : *Entreprenariat : les femmes et la prise de risque*

Euronext organise cette conférence le **vendredi 7 mars** 2014 de 09h30 à 11h00 (39, rue Cambon, 75001 Paris)

Introduction :

- Véronique Morali, Présidente du directoire, Webedia Allociné

Intervenants :

- Inès de Dinechin , Présidente, Lyxor Asset Management - ASC France
- Nicole Notat, Présidente Directeur Générale , Vigeo
- Agnès Touraine, Future Présidente de l'IFA

Inscription oligatoire par mail : euevents@nyx.com

colloque : *Femmes Administrateurs : mode d'emploi»*

Organisé le **jeudi 6 mars 2014** de 18h à 21h par la Fédération Femmes Administrateurs,

Pré-inscription obligatoire avant le 17 février 2014 (places limitées)

Programme

Accueil Par Marie-Jo ZIMMERMANN, Députée de la Moselle et Agnès BRICARD, Présidente de la Fédération Femmes Administrateurs.

Etat des lieux

Par Karima BOUAISS, Maître de conférences à l'IAE de l'Université de Poitiers : Les femmes administrateurs au sein des conseils d'administration des sociétés du SBF 120 en 2013.

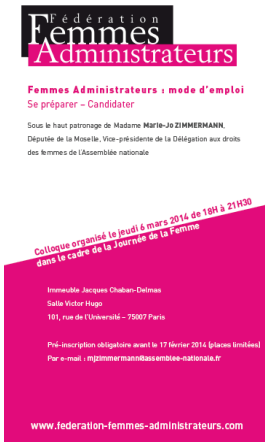

Fédération
Femmes
Administrateurs
Femmes Administrateurs : mode d'emploi
Se préparer – Candidater
Sous le haut patronage de Madame Marie-Jo ZIMMERMANN,
Députée de la Moselle, Vice-présidente de la Délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale
Colloque organisé le jeudi 6 mars 2014 de 18H à 21H30
dans le cadre de la Journée de la Femme
Immeuble Jacques Chaban-Delmas
Salle Victor Hugo
101, rue de l'Université – 75007 Paris
Pré-inscription obligatoire avant le 17 février 2014 (places limitées)
Par e-mail : mjzimmermann@assemblee-nationale.fr
www.federation-femmes-administrateurs.com

Table ronde #1:

S'informer, se former, se faire accompagner ou comment développer ses compétences stratégiques et de gouvernance pour exercer un mandat.

Animée par Emmanuelle GAGLIARDI, directrice associée de l'agence CONNECTING WoMEN :

Avec MM. Brigitte LONGUET, Marie Ange ANDRIEUX, Astrid DESAGNEAUX et Anne-Marie HELLEISEN, Alain MARTEL, Viviane de BEAUFORT.

• Se faire accompagner : Le mentorat? La puissance d'un binôme pour agir au sein d'un organe de gouvernance, par Viviane STRICKFADEN,

Table ronde #2 : candidater à un mandat d'administrateur.

Animée par Mary-Daphné FISHELSON, Présidente de l'Association Française des Femmes Juristes :

Les 10 points clés pour bien rédiger son profil d'administrateure et sa lettre de motivation par Anne NAVEZ, et Eva ESCANDON,

• Aller à la rencontre des recruteurs par Lucille DESJONQUERES et Alain GIUDICELLI

• L'entretien de sélection : valoriser son profil, mettre en avant sa différence et ses qualités par Sonia BONNET-BERNARD et Aline AUBERTIN

Table ronde #3 :

Les attentes du Conseil d'Administration à l'égard d'une Administrateure Indépendante Regards croisés de 3 grands dirigeants d'entreprises :

Animée par Agnés BRICARD, :

Xavier FONTANET, président d'honneur d'Essilor*, Henri LACHMANN, président d'honneur de Schneider Electric*, Louis SCHWEIZER, président d'honneur de Renault*

** Sous réserve de confirmation*

Téléchargez le programme
Téléchargez le bulletin de pré inscription

Nouveau

Najat Vallaud-Belkacem, ministre des Droits des femmes, a dévoilé lors de la conférence de presse **du 23/01/2014 le site Femmes Administratrices.**

femmes administratrices

Ce site a pour objectif d'aider les entreprises et les réseaux d'accompagnement à atteindre l'objectif de 40% de femmes dans les Conseils d'administration fixé par la loi.

Créé en partenariat avec des réseaux professionnels tels que la Fédération des Femmes Administratrices, Femmes Chefs d'Entreprise, European PWN, Femmes Ingénieurs, le programme Women Be European Board Ready (ESSEC) et l'Institut Français des Administrateurs, ce site permettra d'informer et de sensibiliser un large public à ces enjeux, de mettre en valeur des parcours d'administratrices, et de faciliter la mise en relation des femmes intéressées par un mandat et des entreprises qui recrutent, avec les réseaux partenaires du site qui constituent les viviers de talents.

l'IFA a contribué en particulier à ce projet en fournissant des informations utiles sur l'exercice du mandat d'administrateur issus de sa base de connaissance.

Découvrir ce site :

http://administratrices.femmes.gouv.fr/

HEC PARIS ALUMNI

Et vous, quel financier d'entreprise êtes-vous ?

Le bureau HEC Finance d'Entreprise est heureux **d'inviter les membres de l'IFA** à une soirée exceptionnelle pour fêter la sortie de son recueil de portraits de financiers d'entreprises le **jeudi 13 mars 2014** à partir de 18h30 (Auditorium d'Ernst & Young - Tour First - La Défense)

Françoise Gri, directrice générale du groupe Pierre et Vacances Center Parcs, membre des conseils d'administration du groupe Crédit Agricole, du groupe Edenred (ex Accord Services), membre du comité d'orientation de l'Institut de l'Entreprise, Vice-Présidente de la commission Ethique du MEDEF nous livrera sa vision du rôle des financiers d'entreprise.

Mireille Faugère (H.78), Présidente de l'Association HEC et ancienne directrice générale de l'AP-HP, ouvrira cette soirée.

Ce recueil de portraits incarne les 11 métiers de la finance d'entreprise à travers 80 interviews de professionnels exerçant dans différents secteurs d'activité, taille d'entreprise, structure capitalistique, senior ou plus junior, en France ou à l'international. Il illustre la richesse, la variété et la dynamique des métiers de la finance d'entreprise.

Le Bureau d'HEC Finance d'Entreprise sera heureux de partager avec vous cette soirée énergisante, festive et conviviale, organisée en partenariat avec Altime Associés, Cabinet Bessé, Ernst &Young, GGSM, HSBC, Nicholas Angell, Oracle et Option Finance.

200 Happy Few pour cette soirée à laquelle sont conviées l'ensemble des associations professionnelles des métiers de la Finance d'Entreprise, Fi+ Alumni (Club fédérant les Clubs Finance de 12 Associations de Grandes Ecoles et Universités et la DFCG), et la communauté HEC.

Un exemplaire du recueil sera remis à chaque participant.

Participation aux frais - paiement par CB uniquement : 35 euros.

Cliquez ici pour Inscription et règlement
Pour toute information : sylvie.bretones@mailhec.com

Séminaire

L'AGEFI Séminaires

Année après année, les Assemblées Générales s'affirment comme un point d'orgue irremplaçable dans la vie des entreprises. Pour la 4e année consécutive, L'AGEFI Séminaires vous propose de faire un tour d'horizon complet, sur les évolutions qui vont marquer la saison des AG à venir lors de la Rencontre d'Actualité Assemblées Générales 2014, le 6 mars 2014 à Paris.

En tant que membre de l'IFA, vous bénéficiez de 10% de réduction supplémentaire sur votre inscription !

Découvrez le programme dès à présent et enregistrez votre participation !

Programme : http://www.development-institute.com/fr/article/11251-40/assemblees_generales_2014/pourquoi_participer?

inscription : http://medias.development-institute.com/Hebergement_images/pole_dii_agency/agefi/conf2014/GAG1403/GAG1403_

Vient de paraître

La gestion du risque numérique dans l'entreprise

le 2ème ouvrage de la collection Dialoguer éditée par l'Amrae - 150 pages - 28 euros

Un guide très pratique et pédagogique illustré par de nombreux cas concrets. Il permet d'aller plus loin sur les pistes de réflexions lancées par l'IFA dans le cadre de ses travaux sur le thème de la transition numérique et des nouveaux risques induits (septembre 2013), en particulier en donnant au lecteur des pistes méthodologiques pour mener à bien cette gestion du risque numérique.

Voir sur le site de l'amrae : http://www.amrae.fr/la-gestion-du-risque-num%C3%A9rique-dans-lenteprise

AG 2014 : en route vers une gouvernance responsable

Pour leur deuxième édition, les Rencontres du Grand Prix de l'Assemblée Générale, organisées par le Club des Partenaires du Grand Prix (DLA Piper, Paris EUROPLACE, AFG, Cliff, CNCC, DFCG, ESSEC Business School, Euronext, IFA, SFAF et Vigeo) et Capitalcom, ont rassemblé près de 150 personnes à l'auditorium d'Euronext le mardi 4 février 2014.

DANIEL LEBEGUE, Président de l'IFA et de l'ORSE a présenté en ouverture de cette manifestation les recommandations faites aux entreprises pour la tenue de leur AG en 2014 :

« L'Assemblée Générale constitue le rendez-vous de l'entreprise avec ses actionnaires, mais aussi l'ensemble de ses parties prenantes. Les cinq recommandations du Jury pour la saison des AG 2014 ont pour ambition de mettre au coeur de l'organisation des AG les grands enjeux stratégiques auxquels l'entreprise est confrontée, les réponses qu'elle y apporte et la façon dont elle adapte sa gouvernance et ses modes de management.

Les membres du Jury invitent les entreprises à privilégier une approche plus stratégique, plus globale et plus prospective de leurs discours en AG et répondre ainsi aux attentes de l'ensemble des acteurs de l'AG : les actionnaires et les investisseurs bien sûr, mais aussi les salariés. Rappelons que 80% des sociétés du SBF 120 ont mis en place des dispositifs d'actionnariat salarié. La France est d'ailleurs un pays moteur en la matière avec 52% des salariés de grandes et moyennes entreprises actionnaires de leur société (soit 3,5 millions d'individus), contre une moyenne de 30% au niveau européen. Les administrateurs ont également des attentes plus fortes en matière d'information sur les ressources humaines ou sur la façon dont l'entreprise gère ses relations avec son environnement, comme en témoigne le rapport de l'IFA paru en 2012 sur ce sujet. Les citoyens, enfin, sont de plus en plus exigeants vis-à-vis des entreprises, en particulier dans un contexte de chômage de masse, de réflexion sur l'équilibre des territoires ou encore sur la protection de l'environnement. Concilier ces attentes avec des exigences croissantes en matière de compétitivité constitue un défi redoutable pour les entreprises.

Dans tous les secteurs d'activité, les entreprises doivent gérer des mutations majeures de leur environnement. Les acteurs de l'AG attendent des dirigeants qu'ils aient la capacité d'identifier et anticiper les enjeux et de montrer la solidité de leur modèle économique face à ces enjeux. La question est simple : est-ce que l'entreprise est bien armée pour faire face au choc de la compétition mondiale ? C'est l'objet de la première recommandation du Jury.

Dans la seconde recommandation, la question sous-jacente est celle de la capacité des entreprises à affronter les nouveaux marchés et les nouvelles attentes de leurs clients. Des groupes comme Air Liquide ou Schneider Electric n'ont pas hésité à rendre publics leurs relais de croissance à moyen long terme et ont ainsi anticipé les recommandations du Jury.

La troisième recommandation incite les entreprises à montrer que leur système de gouvernance – Conseil, management, vivier RH – est capable de faire face aux nouveaux enjeux identifiés. Il s'agit de faire le lien entre gouvernance, rémunérations des dirigeants et politique sociale. Cette démarche est assez nouvelle.

Dans un contexte où les parties prenantes attendent des informations précises sur le niveau d'endettement et de cash flow des entreprises, la quatrième recommandation vise notamment à pallier le « syndrome Lehman Brohers ». A titre d'exemple, l'entreprise doit être en mesure d'expliquer comment elle pourrait faire face à une éventuelle crise de liquidités et donc de présenter les instruments financiers dont elle dispose.

Enfin, le Jury attend des entreprises – dans la cinquième recommandation – qu'elles indiquent comment elles optimisent leurs relations avec les parties prenantes, que ce soit les actionnaires, les sous-traitants ou bien encore le monde de la recherche et de l'enseignement.

Pour conclure, Daniel Lebègue rappelle que dans une société comme la nôtre, la confiance naît de la qualité et de la sincérité de l'information échangée. Les entreprises ont un rôle pédagogique à jouer lors de l'AG en se fondant sur le «parler vrai » et le « parler positif ».

Recommandations du Jury du Grand Prix pour les AG 2014

1. Présenter les grands enjeux économiques/financiers, technologiques, sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels est confrontée l'entreprise

2. Mettre en exergue les mutations stratégiques et la politique d'innovation de l'entreprise au regard de ses grands enjeux

3. Expliciter l'adéquation de la gouvernance, de la rémunération des dirigeants et de la politique sociale avec ces mutations stratégiques

4. Présenter le mode de financement des axes stratégiques de l'entreprise sur le moyen terme

5. Développer l'information sur l'évolution et le partage de la valeur ajoutée avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise

>>Télécharger le compte rendu complet des tables rondes de la Matinée : http://www.capitalcom.fr/wp-content/uploads/2014/02/Compte-rendu-Rencontres-du-Grand-Prix-de-lAG-2014.pdf

Coopératives et Mutuelles

L'IFA a publié en décembre son guide de la gouvernance des Mutuelles et Coopératives élaboré par le Club éponyme présidé par Etienne Pflimlin et Daniel Lebègue. (cliquez sur le rapport pour le télécharger)

Antoine de Roffignac qui a participé activement à ces travaux a été administrateur et directeur général d'un groupe coopératif, leader de son marché. Il nous propose cette tribune qui fait le point sur le couple «Président et dirigeant exécutif».

«Président et dirigeant exécutif» : la clé de voute de la gouvernance

Pour toute entreprise, la relation entre le président du Conseil d'administration et le dirigeant exécutif est un élément déterminant de sa gouvernance.

Elle l'est plus encore dans les Coopératives et dans les Mutuelles où la recherche de la satisfaction des attentes des adhérents ou sociétaires, au cœur de leur modèle, se heurte souvent aux contraintes de gestion auxquelles l'exécutif doit faire face.

Point de rencontre d'attentes et de contraintes parfois contradictoires, l'équipe formée par le président et le dirigeant en charge de l'opérationnel doit assurer l'équilibre d'un ensemble complexe. Ils sont la clé de voute de la gouvernance.

Pas de modèle reproductible ...

Leurs rôles respectifs, leurs responsabilités et leurs interactions varient d'une organisation à l'autre : il n'existe pas de modèle reproductible. Le mode de fonctionnement de leur équipe dépend en effet de la nature des activités exercées par la Coopérative ou la Mutuelle, de la dimension de sa structure centrale, du niveau de technicité de sa gestion, de sa culture interne et de l'historique de sa gouvernance, du profil personnel et de l'expérience professionnelle des deux dirigeants. Un mauvais fonctionnement de leur équipe produit toujours des effets dommageables : il perturbe la gestion opérationnelle et peut alimenter un sentiment de défiance entre les élus et la structure centrale. Il détourne les décideurs des vraies priorités et peut altérer l'image des instances dirigeantes tant aux yeux des adhérents ou sociétaires que vis-à-vis de l'extérieur. A l'inverse, un fonctionnement harmonieux de l'équipe est un puissant levier de performance.

.. mais des facteurs de succès bien identifiés

S'il n'existe pas de modèle type, l'expérience montre néanmoins qu'une clé de voute solide s'appuie sur trois piliers.

1 – D'abord, une définition claire des rôles et des responsabilités de chacun. Doivent notamment être reconnues la primauté de l'élu, qui tire sa légitimité de sa désignation démocratique, et la responsabilité managériale du dirigeant, sans laquelle il ne peut assumer les résultats de sa gestion devant le Conseil d'administration.

La formalisation de leurs rôles et responsabilités, par exemple dans une « charte de gouvernance », est un exercice utile car il oblige à aller au fond de certaines questions pour bien y répondre. Elle doit être suffisamment précise pour servir de référence mais doit éviter un juridisme rigide qui bloquerait toute évolution du fonctionnement de l'équipe.

2 – Ensuite, une vision stratégique commune. Le président et le dirigeant doivent s'assurer qu'ils partagent la même analyse du marché, de ses évolutions prévisibles et de la place que la Coopérative ou la Mutuelle ambitionne d'y occuper.

Cette vision et cette ambition partagées les aideront - et au-delà d'eux aideront les autres acteurs de la gouvernance - à fixer des objectifs opérationnels priorisés, cohérents, constants dans le temps et intégrant à la fois les attentes des sociétaires et les contraintes de la gestion.

3 – Enfin, comme dans tout couple, une grande attention portée à la communication. Entre le président et le dirigeant exécutif, la communication doit être réciproque, pertinente et fluide.

Réciproque, car leur relation doit être équilibrée. Pertinente, car les informations partagées doivent être utiles à l'autre pour l'exercice de sa mission. Fluide, pour alimenter la réflexion de chacun et leur permettre des échanges itératifs sur les projets qu'ils porteront devant le Conseil d'administration.

La clarté des rôles et des responsabilités du président et du dirigeant en charge de l'opérationnel, une vision partagée, une communication ouverte nourriront entre eux la confiance, condition d'une relation équilibrée et durable. Dans la complémentarité, chacun pourra ainsi pleinement exercer sa mission tout en aidant l'autre à bien exercer la sienne car la force de l'un vient de la force de l'autre.

Antoine de Roffignac

06 07 04 05 00
antoine.deroffignac@associes-gouvernance.com
www.associes-gouvernance.com

Dernière minute

Le cabinet Gouvernance et Structures, soutenu par l'IFA, La Caisse des Dépôt, l'Association des Femmes Diplômées Experts Comptables Administrateurs et M. Bertrand Collomb pour son étude achevée sur la situation au 30 juin 2013 des 700 administratrices des 440 sociétés cotées sur Euronext Paris suivies depuis 4 années nous révèle en exclusivité quelques chiffres.

En effet, EN MOYENNE, les sociétés du CAC40, les Big, Mid, et Small Caps dépassent l'objectif fixé de 20 %, mais, l'auteur Guy Le Péchon fait remarquer que « les sociétés en avance cachent celles en retard. Pour les sociétés étudiées, encore 159 sociétés n'avaient pas atteint les 20 % fin juin 2013, soit environ 180 postes à féminiser de suite et 468 de plus pour atteindre l'objectif de 40 % début 2017.

Les Présidents peuvent donc saisir l'opportunité du respect de la Loi pour améliorer la composition de leur Conseil d'Administration ou de Surveillance. A suivre à l'occasion de la journée internationale de la femme de nouveaux chiffres seront dévoilés...

BREVES DE GOUVERNANCE – janvier 2014

Dissociation des fonctions obligatoire dans les banques

L'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) a pris position sur la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général. Selon la directive européenne concernant les établissements de crédit, entrée en vigueur le 1er janvier 2014, le Président d'un établissement ne peut exercer simultanément la fonction de directeur général sauf si cette situation est justifiée par l'établissement de crédit et approuvée par les autorités compétentes. L'ACPR examine les justifications apportées par l'établissement souhaitant bénéficier d'une dérogation au principe de dérogation, en fonction :

-de la nature et de la variété des activités exercées : plus elles sont complexes et/ou diversifiées, moins une dérogation semble appropriée

-la taille du bilan et du hors bilan

-la présence à l'international

-le nombre et la nature de l'actionnariat : par exemple un actionnariat diversifié ou la cotation en bourse impose en principe une dissociation.

Rémunérations sous tension

Le Directeur général de la banque anglaise Barclays renonce à son bonus au titre de 2013 comme il l'avait déjà fait l'année dernière. Cette décision est justifiée par les amendes (condamnation pour manipulation du Libor, de l'Euribor...) et les provisions enregistrées par le groupe et par l'effort demandé aux actionnaires suite à l'augmentation de capital réalisée en 2013.

Le Président Directeur Général de Nexans, société spécialisée dans l'industrie du câble, a renoncé à sa rémunération variable au titre de 2013.

Changement de gouvernance

Steve Ballmer qui dirigeait Microsoft depuis 2000 cède son poste à Satya Nadella, entré dans le groupe en 2012 et qui a successivement travaillé dans l'ensemble des divisions. Bill Gates quitte lui la présidence du Conseil d'administration du groupe, qu'il a créé il y a trente-neuf ans avec Paul Allen, tout en restant le premier actionnaire de la société avec 4,3% du capital et «conseiller technologique». L'administrateur John Thompson, ancien dirigeant de Symantec Corp, devient Président du Conseil d'administration.

Cession de participation et gouvernance

Les Conseils d'administration de Nestlé et de L'Oréal ont approuvé le rachat par L'Oréal de 8% de son capital à Nestlé. Ce rachat est financé en partie par la cession par L'Oréal à Nestlé de sa participation de 50% dans le laboratoire pharmaceutique suisse de dermatologie Galderma et pour le solde en numéraire. Toutes les actions rachetées par L'Oréal seront annulées et à l'issue de cette opération, la participation de Nestlé au capital de L'Oréal sera réduite de 29,4% à 23,29% et celle de la famille Bettencourt Meyers passera de 30,6% à 33,31% du capital. Afin de refléter l'évolution de la participation de Nestlé dans la gouvernance de L'Oréal, le nombre de représentants de Nestlé au Conseil de L'Oréal sera ajusté de 3 à 2. Cette opération est soumise aux procédures de consultation des instances représentatives du personnel au sein de Galderma et de L'Oréal et subordonnée à l'obtention des autorisations des autorités de la concurrence compétentes.

Véronique Bruneau Bayard
Directrice Labrador Conseil
Tel : 01 53 06 65 48 - bruneau-bayard@labrador-company.com

Labrador Conseil
PERFORMANCE RÉGLEMENTAIRE

AFG : Développement de ses recommandations en matière de gouvernance

Comme chaque année, en amont de la saison des assemblées générales, l'AFG a publié le 14 janvier une mise à jour de ses recommandations sur le gouvernement d'entreprise, qui guident les sociétés de gestion dans l'exercice de leurs votes.

Les principales modifications portent sur les points suivants :

1. Inclure plus d'administrateurs libres d'intérêt et de femmes dans les Conseils d'Administration

L'AFG recommande que les Conseils des sociétés du SBF120 intègrent au moins :

-50% de membres libres d'intérêts dans les sociétés non contrôlées,

- 33% de membres libres d'intérêts dans les sociétés contrôlées.

Pour le calcul des seuils il est entendu que les représentants au conseil des salariés et salariés actionnaires ne se trouvent pas comptabilisés.

S'agissant de sociétés de taille moins importante, leurs conseils doivent au minimum en toute hypothèse comporter un tiers de membres libres d'intérêts.

L'AFG préconise une plus grande présence des femmes au sein des comités exécutifs afin de faciliter leur représentation au sein des Conseils d'Administration.

2. Elaborer, expliciter et soumettre au vote la politique des rémunérations

L'AFG réaffirme l'importance du rôle du Conseil d'Administration et du comité des rémunérations dans l'élaboration de la politique de rémunération. Chaque année, une séance du Conseil devra être consacrée à cette question.

L'AFG est favorable à ce que les sociétés proposent, de façon triennale, à leurs actionnaires un vote ex ante sur la politique de rémunération.

L'AFG accueille favorablement l'introduction par un nombre croissant de sociétés, sous l'impulsion de leurs associations professionnelles, d'un vote annuel ex post sur la mise en œuvre de leur politique de rémunération.

3. Renforcer la politique d'identification et de gestion des risques

L'AFG souhaite que la politique d'identification et de gestion des risques impulsée par la direction et approuvée par le Conseil soit restituée aux actionnaires, au même titre que la stratégie à moyen et long terme, la politique environnementale et sociale et la politique d'endettement et de distribution.

4. Réaffirmer l'égalité des droits de vote entre tous les actionnaires

Si un texte législatif visant à généraliser les droits de vote double venait à être adopté, l'AFG invite les sociétés à proposer au vote de l'AG une disposition inscrivant dans leur statut l'égalité des droits de tous les actionnaires.

Plus d'information sur le site : www.afg.asso.fr

LE 'DASHBOARD' DE LA GOUVERNANCE

Chaque mois Arengi, membre partenaire de l'IFA vous présente une sélection des actualités vues sur le web, réalisée à l'aide de l'outil de veille collaboratif (www.arengi.fr/dashboard).

LES RISQUES DU MOMENT

Le top 10 des risques qui vous attendent en 2014

Début d'année oblige, c'est l'heure des « top 10 » des risques susceptibles d'impacter vos activités en 2014. Nous vous invitons à découvrir celui établi par Allianz dans son baromètre des risques, mené auprès de plus de 400 experts en assurance. Parmi ceux-ci, arrivent en tête de liste l'interruption de la chaîne logistique, les catastrophes naturelles, les incendies et explosions. La hausse significative du risque de réputation et de la cybercriminalité dans le classement ont eux aussi été mis en exergue. Autre nouvelle, cette fois-ci positive : les entreprises se montrent bien plus optimistes qu'il y a un an quant à l'avenir de la zone euro, à exception de l'Espagne et du Portugal. Par ailleurs, le baromètre a permis d'alerter les sociétés sur les besoins de renforcer leurs dispositifs de contrôle interne et de mettre en place une gestion globale des risques, afin de mieux appréhender des vulnérabilités de plus en plus corrélées entre elles.

http://www.bourse-tendance.fr/actualites/allianz-devoile-son-barometre-des.html

La cartographie des risques selon le Forum économique mondial

La nouvelle édition de la cartographie des risques mondiaux, publiée dans le neuvième rapport des organisateurs du Forum économique mondial qui vient de s'achever à Davos, a établi la liste des menaces pour l'économie sur les dix prochaines années. Au total, 31 scénarios catastrophes ont été retenus et classés selon leur probabilité et leur impact. Cinq catégories de risques (économiques, environnementaux, technologiques, géopolitiques et sociétaux) ont été mises en relief, mais ce sont les thématiques liées aux deux premières, telles que les crises financières ou les catastrophes dues au changement climatique, qui arrivent en tête de liste. Par ailleurs, à l'instar du baromètre Allianz, cette cartographie illustre les interconnexions entre les 31 risques systémiques. Ceci représente un danger considérable, étant entendu qu'un grand nombre de risques sont corrélés entre eux. Retrouvez la cartographie des risques mondiaux dans l'article ci-dessous.

http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/finance-marches/debat/0203251267585-la-cartographie-des-risques-selon-davos-644338.php

Pays à risques : les points d'attention en 2013, utiles pour 2014

Votre société souhaite-t-elle investir à l'étranger ? Jetez d'abord un coup d'oeil à la dernière édition de la carte des pays les plus risqués du monde en 2013, publiée par la société française Gallice pour la troisième année consécutive. Sont représentés deux niveaux de dangerosité (dangereux et très dangereux) et de menaces (intermédiaires et fortes), ainsi qu'une indication de la nature de ces dernières (conflit social et politique, terrorisme, piraterie, forte criminalité). Parmi les éléments à retenir, il convient de prendre conscience des pays ayant basculé parmi les plus dangereux du monde par rapport à l'édition précédente, à savoir : le Niger, le Nigéria, le Sud Soudan, la Centrafrique, le Tchad et la République Démocratique du Congo. Par ailleurs, la carte nous rappelle que les sociétés désireuses d'investir à l'étranger vont devoir prendre des risques, les pays connaissant les plus forts potentiels économiques figurant souvent parmi la liste des plus dangereux. Pour accéder à la carte, rendez-vous dans le lien ci-dessous.

http://www.challenges.fr/entreprise/20140122.CHA9468/decouvrez-la-carte-des-pays-les-plus-risques-du-monde.html

REFLEXIONS ET ANALYSES SUR LE RISQUE

DRH, état des lieux d'un métier à risques

Pas toujours considéré comme un métier risqué, l'actualité récente est venue rappeler la complexité de la fonction de DRH. Ainsi, suite à la séquestration du DRH du site Goodyear d'Amiens Nord début janvier, retenu pendant une trentaine d'heures avec le directeur de production de l'usine, les difficultés inhérentes à cette fonction ont été une nouvelle fois mises en évidence. Nous vous invitons donc à la lecture de cet article, qui fait d'abord le point sur les nombreux défis à relever liés à la mise en place de plans sociaux. Les arbitrages que doivent assumer les DRH, et les difficultés de conciliation de l'intérêt des salariés et celui du management sont eux aussi abordés au moyen de différents témoignages.

http://www.lesechos.fr/journal20140131/lec2_les_echos_business/0203235115709-drh-un-metier-plus-risque-qu-il-n-y-parait-647020.php

GRC : les tendances actuelles

Cette enquête relayée par ***Risk Management Monitor*** vous permettra de faire le point sur les tendances des programmes GRC (« Governance, Risk and Compliance »). Ces derniers sont, dans la plupart des cas, focalisés sur la composante de la gestion des risques (d'après environ un tiers des répondants), qui est aussi considérée comme la plus importante à un horizon de trois ans. L'enquête a par ailleurs mis en évidence une collaboration occasionnelle ou fréquente parmi les différentes fonctions GRC dans une grande majorité des entreprises interrogées (84% des cas). Néanmoins, environ la moitié des répondants considère que le manque de coopération et collaboration ainsi que l'insuffisance des ressources font partie des principaux obstacles rencontrés par les dispositifs GRC. Pour plus de détails sur les caractéristiques de ces dispositifs, retrouvez les infographies de cette enquête en vous rendant sur le site ci-dessous.

http://www.riskmanagementmonitor.com/grc-and-risk-management/

ACTUALITE ET TENDANCE GOUVERNANCE

« Say on pay », où en êtes-vous ?

Pernod Ricard, Eutelsat, Zodiac ou Sodexo font partie des sociétés ayant déjà soumis les rémunérations des dirigeants au vote consultatif de leurs actionnaires. Bien que le résultat du « say on pay » ne soit pas contraignant, les entreprises semblent de plus en plus inquiètes quant au score qu'elles obtiendront dans cette épreuve lors de leur prochaine assemblée générale, tant la position des actionnaires minoritaires semble diffèrer de celle des familles des dirigeants et des salariés. Dans le but de faciliter l'application de cette recommandation de juin 2013, le Haut comité de gouvernement d'entreprise a publié le guide d'application du code Afep-Medef, où sont notamment détaillés les différents éléments qui doivent être précisés par les émetteurs lors de ce vote. Pour en savoir plus ou accéder au guide d'application, rendez-vous sur les liens ci-dessous.

http://business.lesechos.fr/directions-generales/gouvernance/0203247972663-say-on-pay-les-entreprises-inquietes-du-vote-des-investisseurs-59282.php
http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/Guide_application_du_code_Afep_Medef_janvier_2014.pdf

Gouvernance de la rémunération: 10 facteurs à l'origine de son échec

Toujours en lien avec la rémunération des dirigeants, nous vous invitons à la lecture du billet de ce chercheur canadien, spécialiste des conseils d'administration. Vous y trouverez 10 bonnes raisons à l'origine des difficultés rencontrées afin de réguler la rémunération du management au Canada, mais qui pourraient s'appliquer à échelle mondiale. La première raison d'échec serait l'action publique, dont des lois relatives à la transparence mal encadrées auraient renforcé la tendance observée à l'augmentation des salaires des dirigeants. Dans cette même logique, les benchmarks comparatifs auraient eux aussi donné plus de visibilité en la matière, en incitant également à la révision des salaires à la hausse. La sensibilité du sujet ou encore le manque d'influence et de légitimité des comités de rémunération sont également cités parmi les facteurs d'échec. Pour davantage d'informations, visitez le lien ci-dessous.

http://www.huffingtonpost.ca/richard-leblanc/pay-governance_b_4654679.html?goback=%2Egde_3834048_member_5832548731974615044#21

REFLEXIONS SUR LA GOUVERNANCE

Cadres féminins : le bilan annuel de McKinsey

Le sujet de la place des femmes dans la gouvernance d'entreprise est fréquemment abordé, mais l'enquête annuelle de McKinsey « Women Matter 2013 » vous permettra de dresser un bilan annuel exhaustif et vous apportera certains éclairages en la matière. Par exemple, l'enquête a mis en relief la confiance des femmes dirigeantes dans leurs capacités à intégrer le top management, mais elles se disent en revanche beaucoup moins confiantes dans l'acceptation d'une telle ascension par la culture de leurs entreprises. Les résultats ont donc permis de prendre conscience du rôle clé de la culture et des mentalités d'entreprise en ce qui concerne les aspirations professionnelles des femmes ainsi que leurs possibilités d'ascension. En effet, les facteurs collectifs liés à l'entreprise, tels que la place accordée à la parité, semblent avoir un poids plus important que les facteurs individuels en ce qui concerne la place des femmes dans la gouvernance d'entreprise. Découvrez l'intégralité des résultats de cette enquête dans le lien ci-dessous.

http://www.mckinsey.com/insights/organization/moving_mindsets_on_gender_diversity_mckinsey_global_survey_results?p=1

S'adapter à la numérisation et aux innovations majeures

C'est une des questions qui a été abordée dans le cadre de la **réunion annuelle du Forum économique mondial à Davos**. Dans la transcription du débat, vous pourrez y retrouver certaines pistes de réflexion pour faciliter l'adaptation à cette numérisation omniprésente. En effet, les dirigeants doivent désormais faire face à des nouvelles technologies perturbatrices qui ont pris une place majeure indépendamment du secteur d'activité. Désormais, elles concernent aussi bien les interactions sociales, par le moyen des réseaux sociaux, que les produits et les biens physiques, de plus en plus commercialisés en ligne. Mais s'il est certain que les innovations technologiques permettent des améliorations majeures dans les échanges commerciaux, entre autres, elles sont aussi à l'origine de certains défis tels que la capacité d'adaptation à ces changements, parfois déterminante pour la survie d'une activité. Pour plus d'informations, retrouvez la transcription de ce débat.

http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/why_every_leader_should_care_about_digitization_and_disruptive_innovation

POUR ALLER PLUS LOIN !

Préjudice d'anxiété : appréhender un nouveau risque juridique

D'après des arrêts de la Cour de cassation datés de septembre 2013, les salariés ayant été exposés à l'amiante et qui n'auraient pas développé de maladie pourront désormais demander une indemnisation du fait de leurs inquiétudes légitimes d'être victimes d'un cancer. Il s'agit du préjudice « d'anxiété », dont la reconnaissance inquiète, à juste titre, les juristes et les entreprises. Leurs craintes d'une escalade des contentieux sont nombreuses, qu'il s'agisse du secteur du nucléaire, des travaux publics, de l'agriculture, de l'industrie ou des télécoms. Les entreprises se sentent en effet de plus en plus exposées à des futurs contentieux basés uniquement sur la « crainte légitime » ou le préjudice « d'anxiété » des salariés. Il s'agit donc d'un nouveau défi juridique à anticiper et maîtriser au plus vite, les conséquences financières pouvant être lourdes.

http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/droit-social/0203238886617-le-prejudice-d-anxiete-nouveau-